

La Gouvernance des Entreprises Sociales au Maroc : Proposition d'un Cadre d'Analyse Théorique des Tensions Hybrides

The Governance of Social Enterprises in Morocco : Towards a Theoretical Framework for Analyzing Hybrid Tensions.

Auteur 1 : CHAKIR Achraf.

Auteur 2 : LOULID Adil.

CHAKIR Achraf

Doctorant, Laboratoire de performance économique et logistique, Université Hassan II de Casablanca, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Mohammedia, Maroc

LOULID Adil

Professeur de l'enseignement supérieur, Laboratoire de performance économique et logistique, Université Hassan II de Casablanca, Faculté des sciences juridiques, économiques et sociales Mohammedia, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : CHAKIR .A & LOULID .A (2026). « La Gouvernance des Entreprises Sociales au Maroc : Proposition d'un Cadre d'Analyse Théorique des Tensions Hybrides », African Scientific Journal « Volume 03, Num 34 » pp: 0147 – 0172.



DOI : 10.5281/zenodo.18428454
Copyright © 2026 – ASJ



Résumé :

Face à la complexité des modèles de gouvernance des entreprises sociales au Maroc, cet article répond au besoin d'un cadre d'analyse qui dépasse les théories existantes, jugées parcellaires. Nous procédons à une synthèse critique et intégrative des théories des Parties Prenantes, Institutionnelle, de l'Hybridité et de la Dépendance aux Ressources. Notre principale conclusion est la construction du « Carré des Tensions », un modèle contextuel qui explique les configurations de gouvernance par l'équilibre des forces entre logiques sociales locales et pressions économiques globalisées. Ce cadre constitue à la fois un outil heuristique pour la recherche et une boussole stratégique pour les acteurs de l'écosystème marocain.

Mots-clés :

Gouvernance ; entreprise sociale ; hybridité organisationnelle ; tensions hybrides ; économie social et solidaire ; contexte marocain

Abstract:

Faced with the complexity of governance models in Moroccan social enterprises, this article responds to the need for an analytical framework that goes beyond existing theories, which are deemed partial. We undertake a critical and integrative synthesis of Stakeholder Theory, Institutional Theory, Hybridity Theory, and Resource Dependence Theory. Our main conclusion is the construction of the « Tension Square », a contextual model that explains governance configurations through the balance of forces between local social logics and globalized economic pressures. This framework serves both as a heuristic tool for research and a strategic compass for actors within the Moroccan ecosystem.

Keywords:

Governance; social entreprise ; Organizational hybridity; Hybrid tensions ; social economy ; moroccan context

Introduction :

Dans un contexte marocain où l'entrepreneuriat social émerge comme une réponse innovante aux défis socio-économiques persistants, la question de la gouvernance se révèle être un enjeu déterminant pour la pérennité et l'impact de ces structures hybrides. Pourtant, force est de constater que cet aspect crucial reste fortement sous-théorisé dans la littérature académique spécifique au Royaume, laissant un vide conceptuel préjudiciable. En effet, les travaux existants, bien qu'identifiant les tensions entre logique sociale et impératifs économiques (Battilana, 2014), peinent à offrir un cadre d'analyse systémique adapté aux réalités institutionnelles et culturelles marocaines. Partant de ce constat, notre argument est qu'il devient urgent de combler cette lacune en développant un cadre théorique robuste et contextualisé.

Partant de ce constat, cet article a pour objectif central de proposer un cadre théorique intégrateur, spécifiquement conçu pour analyser les défis de gouvernance hybride auxquels sont confrontées les entreprises sociales marocaines. Comme le soulignent (Defourny, 2017), la compréhension des dynamiques de gouvernance dans les entreprises sociales nécessite une approche théorique multidimensionnelle, particulièrement dans des contextes émergents comme le Maroc où les logiques institutionnelles traditionnelles coexistent avec de nouveaux modèles économiques. Un tel modèle est indispensable pour guider efficacement tant les praticiens (entrepreneurs sociaux, investisseurs, décideurs politiques) dans la conception de leurs mécanismes de gouvernance, que les chercheurs en leur offrant une grille de lecture pertinente pour investiguer ce phénomène en pleine maturation.

La problématique centrale qui guide notre réflexion est donc la suivante : « Comment les théories classiques et contemporaines de la gouvernance peuvent-elles être mobilisées et articulées pour anticiper, analyser et résoudre les tensions spécifiques auxquelles sont confrontées les entreprises sociales marocaines, prises entre un héritage associatif fort, un cadre légal émergent et la pression croissante de la performance économique ? »

Pour répondre à cette problématique, notre démarche, de nature conceptuelle, s'articulera autour de trois axes principaux. Premièrement, l'analyse des spécificités du contexte marocain, en examinant notamment l'influence du cadre légal émergent (Loi 112-12 relative à l'Économie Sociale et Solidaire) et des traditions associatives locales, deuxièmement, une revue critique des théories fondamentales de la gouvernance, en mobilisant la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) , la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio, 1983), la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer, 1978) et des travaux sur l'hybridité organisationnelle (Battilana, 2014). Troisièmement, la proposition d'un modèle intégrateur original qui synthétise ces différentes

perspectives théoriques, accompagnée d'un agenda de recherche visant à orienter les investigations futures dans ce domaine. Cette structure tripartite permettra d'offrir une analyse contextualisée, comblant ainsi une lacune importante dans la littérature académique actuelle sur l'entrepreneuriat social au Maroc.

1. Méthodologie de recherche conceptuelle :

Cet article relève d'une démarche de recherche conceptuelle, dont l'objectif est de développer un cadre théorique novateur par la synthèse critique et l'intégration de perspectives existantes (Shepherd, 2016) ; (Jaakkola, 2020). Notre positionnement épistémologique s'ancre dans une approche interprétative et critique, caractéristique des sciences de gestion. Il reconnaît que les théories ne sont pas des descriptions neutres de la réalité, mais des constructions sociales chargées de valeurs et façonnées par leur contexte d'élaboration (Alvesson, 2000). C'est pourquoi nous ne cherchons pas à appliquer mécaniquement des théories universelles, mais à les problématiser face aux spécificités du terrain marocain pour en révéler les angles morts. Le mode de raisonnement adopté est fondamentalement abductif puisqu'il s'agit d'un va-et-vient itératif entre, d'une part, l'analyse des tensions empiriques observables dans le contexte marocain et, d'autre part, les schémas explicatifs offerts par la littérature.

Notre approche méthodologique, qui sous-tend la construction du « Carré des Tensions », s'articule en trois phases itératives et complémentaires, respectant les critères de rigueur des études théoriques (Corley, 2011).

• Analyse contextuelle et documentaire : le fondement empirique de la réflexion

La première phase consiste en une analyse systématique de sources secondaires pour ancrer la réflexion dans les réalités institutionnelles marocaines. Cette analyse inclut :

- L'exégèse des cadres légaux fondateurs : le Dahir de 1958 régissant les associations, la Loi 15-95 sur les coopératives, et la Loi 112-12 sur l'Économie Sociale et Solidaire.
- L'étude de rapports sectoriels et diagnostics émanant d'acteurs institutionnels (Conseil Économique, Social et Environnemental, ministères) et de réseaux de l'entrepreneuriat social.
- La revue de la littérature académique naissante traitant de l'ESS au Maroc et au Maghreb.

Ce travail permet de cartographier le paysage et d'identifier en amont les tensions pratiques qui appelleront une explication théorique.

- **Revue critique et intégrative des théories :**

Un dialogue ciblé plutôt qu'une revue de littérature exhaustive, nous procémons à une sélection stratégique et raisonnée de quatre corpus théoriques dont la complémentarité et les tensions internes sont susceptibles d'éclairer la complexité du terrain (Jaakkola, 2020). Les théories mobilisées sont :

- La Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984), pour appréhender la pluralité des logiques et attentes.
- Le Néo-Institutionnalisme Sociologique (DiMaggio, 1983) pour analyser les pressions isomorphiques (coercitives, normatives, mimétiques).
- La Théorie de l'Hybridité Organisationnelle (Battilana, 2014), pour conceptualiser les tensions entre logiques sociales et commerciales.
- La Théorie de la Dépendance aux Ressources (Pfeffer, 1978), pour comprendre l'influence des bailleurs sur les structures de gouvernance.
Pour chaque théorie, nous menons une analyse critique visant à évaluer sa pertinence heuristique et à identifier ses angles morts spécifiques au contexte marocain, préparant ainsi le terrain pour leur intégration.

- **Modélisation intégrative et formalisation des propositions**

La phase finale est déductive et créative. Elle consiste en une synthèse conceptuelle des éléments des phases 1 et 2 pour construire un modèle original (Cornelissen, 2016). Par un processus itératif de schématisation et de raffinement, nous concevons le cadre du « Carré des Tensions », qui positionne l'entreprise sociale marocaine à l'intersection de quatre forces antagonistes. À partir des relations postulées dans ce modèle, nous formulons des propositions théoriques claires et testables, qui constituent la pierre angulaire de l'agenda de recherche que nous proposons.

2. Le contexte Marocain :

2.1. La dominance du modèle de la gouvernance associative-démocratique :

La gouvernance associative-démocratique constitue le socle historique et normatif de l'économie sociale au Maroc, incarnant une tradition organisationnelle profondément ancrée dans le tissu social national. Ce modèle trouve ses origines dans les formes traditionnelles d'organisation collective, telles que les systèmes d'entraide communautaire (*touiza*) et les assemblées villageoises (*jema'a*), qui ont structuré pendant des siècles la prise de décision collective dans les communautés marocaines.

Le principe fondamental de « une personne = une voix » qui caractérise ce modèle constitue non seulement une règle procédurale mais un véritable impératif normatif qui structure les attentes légitimes en matière de gouvernance dans de nombreux secteurs sociaux. Comme le soulignent (Defourny, 2017) dans leur typologie internationale, ce principe démocratique représente l'un des piliers définitionnels des modèles d'entreprise sociale, garantissant théoriquement la primauté de la mission sociale sur les intérêts individuels. Au Maroc, ce principe s'incarne institutionnellement à travers deux organes centraux :

1. **L'Assemblée Générale (AG) souveraine**, qui réunit l'ensemble des membres adhérents et détient le pouvoir ultime d'orientation stratégique, d'approbation des comptes et d'élection des administrateurs.
2. **Le Conseil d'Administration (CA) bénévole**, élu par l'AG et chargé de la supervision de la gestion au nom des membres.

Ces structures formelles assurent théoriquement une séparation des pouvoirs et une redevabilité des dirigeants envers la base sociale. Ce modèle correspond à ce que (Cornforth, 2004) identifie comme une gouvernance démocratique où la légitimité découle directement de la participation des membres.

La prégnance de ce modèle s'observe particulièrement dans deux secteurs emblématiques de l'économie sociale marocaine :

- **Les coopératives agricoles** (les coopératives féminines d'argan dans le Souss, les coopératives d'huile d'olive dans la région de Marrakech) où la gouvernance associative sert de mécanisme de redistribution des bénéfices et de préservation des savoirs traditionnels.
- **Les associations de développement local**, actives dans les domaines de l'éducation, de la santé ou de l'accès à l'eau, qui reproduisent cette structure démocratique pour s'enraciner dans leurs territoires et garantir leur légitimité communautaire

Cependant, cette gouvernance formellement démocratique masque souvent des pratiques de pouvoir plus centralisées. Selon une perspective néo-institutionnelle (DiMaggio, 1983), l'adoption de ces structures formelles relève souvent d'un isomorphisme normatif répondant aux attentes de légitimité de l'environnement institutionnel sans nécessairement correspondre à des pratiques participatives effectives. En réalité, de nombreuses associations et coopératives marocaines connaissent une concentration du pouvoir entre les mains des fondateurs ou d'une élite locale, limitant la participation réelle des membres ordinaires. Ce phénomène de découplage (Meyer, 1977) entre structures formelles démocratiques et pratiques informelles

de gestion révèle une tension constitutive du modèle associatif-démocratique au Maroc : celle entre sa légitimité culturelle profonde et les rigidités organisationnelles qu'il peut générer notamment en termes de lenteur décisionnelle, de dépendance au bénévolat, et des compétences managériales parfois limitées.

Ainsi, le modèle associatif-démocratique ne constitue pas seulement un héritage historique, mais une force institutionnelle locale active qui continue de structurer les attentes et les pratiques de gouvernance, tout en étant travaillé par des tensions internes qui préfigurent déjà les conflits de logiques que notre analyse des hybridations permettra d'éclairer.

2.2. L'émergence du modèle de gouvernance entrepreneuriale et les pressions isomorphiques

Parallèlement à la persistance du modèle associatif, une dynamique transformative émerge avec force depuis les années 2010 : la promotion d'un modèle de gouvernance entrepreneurial. Ce paradigme, importé et diffusé par un écosystème mondialisé de l'innovation sociale, valorise l'agilité, l'efficacité économique et la figure de l'entrepreneur-héros comme moteurs du changement social. Son implantation au Maroc s'analyse moins comme une évolution organique que comme le résultat de pressions isomorphiques principalement mimétiques et normatives exercées par des acteurs transnationaux et des réseaux d'influence (DiMaggio, 1983).

L'émergence de ce modèle est catalysée par un écosystème délibérément construit autour d'incubateurs (Enactus Maroc, Foundawory, SwitchMed), d'accélérateurs, de compétitions de pitch et de programmes de formation (MITEF, Injaz Al-Maghrib) qui promeuvent une culture entrepreneuriale spécifique. Ces dispositifs, souvent soutenus par des bailleurs de fonds internationaux (USAID, GIZ, Union Européenne) ou des fondations privées, opèrent comme des carriers normatifs (Scott, 2008), diffusant des standards de bonne gouvernance entrepreneuriale. Ces standards privilégient une structure décisionnelle agile, souvent concentrée autour du fondateur ou d'une petite équipe dirigeante, un Conseil d'Administration perçu comme un levier stratégique pour l'accès aux réseaux et aux financements plutôt que comme un organe de représentation démocratique, et une obsession pour les indicateurs de performance et de scalabilité (Battilana, 2014).

Cette gouvernance entrepreneuriale, centrée sur la figure charismatique du fondateur, s'incarne dans les start-ups sociales ou « tech for good » marocaines opérant dans les secteurs de la fintech solidaire, de l'agritech ou de l'edtech. Pour ces organisations, l'attractivité pour les investisseurs à impact nationaux comme le fonds Saham ou internationaux devient un impératif

stratégique. La gouvernance se transforme alors en un outil de signalisation financière, où la composition du Conseil (ajout d'experts sectoriels ou de représentants d'investisseurs) et la rigueur du reporting visent à rassurer le capital (Mair, 2015). Ceci illustre un isomorphisme mimétique puissant. Dans un contexte d'incertitude sur les modèles à suivre, les jeunes entrepreneurs sociaux marocains reproduisent les structures de gouvernance des start-ups à succès de la Silicon Valley ou de l'écosystème européen, perçues comme des garants de performance et de modernité.

Cette importation normative crée une tension fondamentale avec le modèle associatif-démocratique. Là où le premier fonde sa légitimité sur la participation et l'ancrage communautaire, le second la fonde sur l'expertise, la vision et les résultats mesurables. Cette tension est visible dans les critiques croisées : les tenants de l'entrepreneuriat social dénoncent la lourdeur et le manque de professionnalisme des associations, tandis que les acteurs traditionnels déplorent la dérive « business » et la perte de l'ancrage territorial des nouveaux modèles.

Ainsi, le modèle de gouvernance entrepreneuriale ne représente pas seulement une alternative organisationnelle, mais incarne une force d'isomorphisme globalisé qui exerce une pression normative croissante sur l'ensemble du champ de l'économie sociale au Maroc. Il constitue le pôle « logique marchande/opportuniste » de notre cadre analytique, dont l'interaction conflictuelle et dynamique avec le pôle « logique associative » génère les tensions hybrides caractéristiques de la gouvernance des entreprises sociales marocaines contemporaines.

2.3. Le cadre légal 112-12 : tentative d'institutionnalisation d'une gouvernance hybride ?

Face à la coexistence et aux tensions entre les modèles associatif et entrepreneurial, l'État marocain a entrepris, par l'adoption de la Loi 112-12 relative à l'Économie Sociale et Solidaire, une tentative délibérée d'encadrement et d'institutionnalisation de ces formes hybrides d'organisation. Promulguée en 2017, cette loi vise explicitement à « reconnaître, structurer et développer » un secteur uniifié, en créant un cadre juridique adapté à la double finalité, économique et sociale, des entreprises sociales (Journal Officiel du Royaume du Maroc, 2017). Cette intervention législative constitue une forme par excellence d'isomorphisme coercitif (DiMaggio, 1983), où l'État utilise son autorité régulatoire pour imposer des normes, des structures et des processus censés définir et légitimer l'entreprise sociale.

Le cœur de cette tentative réside dans la création de statuts juridiques hybrides, notamment la Société à Finalité Sociale (SFS). Ce statut innovant exige des organisations qu'elles inscrivent

leur objectif social dans leurs statuts, qu'elles réinvestissent leurs excédents de façon majoritaire dans leur mission, et qu'elles adoptent une gouvernance formalisée prévoyant des organes de surveillance et de contrôle distincts (Assemblée, Conseil d'Administration ou de Surveillance, Direction). La loi ambitionne ainsi d'instituer une gouvernance de compromis, exigeant à la fois une rigueur gestionnaire (plans d'affaires, comptabilité normalisée, reporting) et la préservation de la finalité sociale à travers des mécanismes statutaires de verrouillage. En cela, elle s'inscrit dans une logique internationale de formalisation de l'hybridité, cherchant à traduire dans le droit des principes de la gouvernance pluri-théorique (Defourny, 2017).

Cependant, entre l'intention législative et la réalité du terrain, un découplage significatif est observable (Meyer, 1977). L'adoption des nouveaux statuts, notamment la SFS, reste marginale parmi les acteurs de terrain. Les associations préfèrent souvent conserver leur statut traditionnel, perçu comme plus souple et moins contraignant, tandis que les jeunes entrepreneurs sociaux optent fréquemment pour la SAS ou la SARL classique, plus familière aux investisseurs. Cette réticence révèle les limites pratiques de l'isomorphisme coercitif pur : le cadre légal, s'il définit une norme, ne parvient pas à imposer seul de nouvelles pratiques si celles-ci ne sont pas perçues comme immédiatement légitimes ou utiles par les organisations.

Les raisons de ce décalage sont multiples. D'une part, la loi 112-12 est souvent critiquée pour sa complexité administrative et les coûts de conformité qu'elle induit pour des structures de taille modeste. D'autre part, elle peine à répondre aux attentes concrètes des deux pôles identifiés. Pour les entrepreneurs, elle n'offre pas toujours les avantages fiscaux ou l'attractivité financière escomptés. Pour les associations, elle représente une formalisation excessive et une intrusion de logiques gestionnaires dans leur fonctionnement. Enfin, le manque de connaissance du cadre et d'accompagnement à sa mise en œuvre limite son appropriation.

Tableau 1. Les statuts juridiques de l'entrepreneuriat social au Maroc : entre héritage, hybridation et logique marchande

Critère de comparaison	Association (Dahir 1958)	Coopérative (Loi 15-95)	Société à Finalité Sociale (Loi 112-12)	Société Commerciale (SA/SARL)
Logique institutionnelle dominante	Sociale, militante, à but non lucratif.	Associative-démocratique économique et de mutualisation.	Économique à finalité sociale.	Marchande, lucrative.

Critère de comparaison	Association (Dahir 1958)	Coopérative (Loi 15-95)	Société à Finalité Sociale (Loi 112-12)	Société Commerciale (SA/SARL)
Finalité première	Réaliser un objet social sans recherche de profit.	Répondre aux besoins socio-économiques communs des membres.	Exercer une activité économique dont le but principal est l'impact social.	Générer et distribuer du profit.
Gouvernance (Principe)	Démocratique (AG des membres, CA élu).	Démocratique (1 membre = 1 voix) et participation économique (usager-propriétaire).	Formalisée, inspirée des sociétés commerciales, avec contrôle de la finalité sociale.	Actionnariale ou managériale.
Propriété & Contrôle	Les membres adhérents (pas de capital).	Les membres sociétaires (capital variable).	Associés (capital minimum requis).	Actionnaires ou associés.
Traitement des excédents	Réinvestissement intégral dans l'objet. Non-distribution aux membres.	Répartition limitée (rémunération du capital plafonnée) ; majorité réinvestie ou mise en réserve.	Distribution très limitée (plafonnée par la loi). Réinvestissement majoritaire obligatoire.	Distribution libre aux actionnaires/associés.
Avantage clé	Souplesse, légitimité sociale forte, faible coût de constitution.	Ancrage communautaire, résilience, accès à certains financements publics.	Cadre légal adapté à l'hybridité, attractif pour les financements mixtes (subventions et investissements).	Agilité, attractivité pour l'investissement privé, liberté stratégique.
Tension de gouvernance incarnée	Risque de rigidité, dépendance au bénévolat, difficulté à accéder à des financements non-subventionnés.	Tension entre logique démocratique et compétence managériale et difficulté à lever des capitaux externes.	Tension intrinsèque entre l'impératif de performance économique et le contrôle statutaire de la mission sociale.	Exclusion des objectifs sociaux formels des mécanismes de gouvernance.

Source : Par nos propres soins.

Ce tableau comparatif met en lumière la pluralité institutionnelle que doit naviguer l'entrepreneur social marocain. Il révèle que la gouvernance n'est pas un choix organisationnel neutre, mais une conséquence directe d'un positionnement statutaire initial qui engage la structure de pouvoir, la culture de décision et la relation aux ressources. La coexistence de ces cadres juridiques, de la coopérative traditionnelle (Loi 15-95) à la SFS hybride (Loi 112-12), cristallise et institutionnalise les tensions théoriques identifiées. Ainsi, l'option pour le statut associatif ou coopératif renforce le pôle de la logique démocratique et communautaire, tandis que le choix d'une SFS, et a fortiori d'une société commerciale classique, accentue le pôle de la logique économique et entrepreneuriale.

3. Revue de littérature critique :

Cette section a pour objectif d'opérer une analyse critique et intégrative des principaux cadres théoriques susceptibles d'éclairer les tensions de gouvernance des entreprises sociales marocaines. Plutôt qu'une revue exhaustive, nous procédons à une sélection stratégique de quatre corpus, la Théorie des Parties Prenantes, le Néo-Institutionnalisme, la Théorie de l'Hybridité et la Théorie de la Dépendance aux Ressources dont la complémentarité et les tensions internes promettent une lecture multidimensionnelle du phénomène.

L'objectif est d'évaluer la pertinence heuristique de chaque théorie pour le contexte spécifique du Maroc, tout en identifiant ses angles morts constitutifs. Ce travail critique préalable est fondamental, il établit le diagnostic d'insuffisance théorique qui justifie et rend nécessaire la construction de notre propre cadre intégrateur.

Pour en offrir une vision synoptique, le Tableau ci-dessous synthétise, en amont de l'analyse détaillée, les apports et les limites principales de chaque perspective. Cette cartographie initiale guide la lecture critique qui suit, où nous démontrerons comment les réalités marocaines, tiraillées entre héritage associatif et injonction entrepreneuriale, interrogent et dépassent les cadres théoriques établis.

Tableau 2. Apports et limites des théories de la gouvernance dans le contexte des entreprises sociales marocaines

Théorie Mobilisée	Forces / Apports Principaux	Limites Critiques (Contexte Marocain)
Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984)	Légitime la pluralité des objectifs. Justifie une gouvernance inclusive.	Idéaliste et statique : N'explique pas l'arbitrage concret entre intérêts conflictuels. Tait les rapports de pouvoir inégaux.
Théorie Néo-Institutionnelle (DiMaggio, 1983)	Explique les pressions externes qui formatent les modèles.	Déterministe : Présente l'organisation comme passive face aux pressions.
Théorie de l'Hybridité (Battilana, 2014)	Conceptualise la tension constitutive entre logique sociale et commerciale.	Descriptive : Mieux à même de décrire la tension que de prédire comment elle sera gérée.
Théorie de la Dépendance aux Ressources (Pfeffer, 1978)	Donne un levier explicatif puissant au changement via la quête de ressources.	Réductionniste : Risque de tout expliquer par les ressources, en minorant le poids des valeurs fondatrices.

Source : Par nos propres soins.

3.1. La théorie des parties prenantes :

La Théorie des Parties Prenantes (Freeman, 1984) postule que la performance et la légitimité d'une organisation dépendent de sa capacité à intégrer et équilibrer les intérêts de l'ensemble des acteurs qui affectent ou sont affectés par ses activités. Appliquée à l'entreprise sociale, cette perspective normative défend un idéal de gouvernance multi-parties prenantes, où les organes de direction refléteraient de façon équilibrée les intérêts des bénéficiaires, des salariés, des financeurs, des communautés et de l'État (Cornforth, 2004). Pourtant, la confrontation de cet idéal avec les modèles concrets qui dominent le paysage marocain révèle un décalage profond et structurel, mettant en lumière les limites pratiques d'une théorie trop centrée sur le "qui" au détriment du "comment" et du "pourquoi" des configurations de pouvoir réelles.

D'un côté, le modèle associatif-démocratique, en théorie, incarne une représentation large par l'Assemblée Générale de ses membres. En pratique, cependant, cette représentation est souvent captée par un noyau dur de fondateurs historiques ou d'élites locales, réduisant la participation

effective des membres ordinaires et des bénéficiaires finaux. La gouvernance y est donc moins "multi-parties prenantes" que "oligarchique communautaire", où la légitimité formelle masque des rapports de pouvoir informels et une faible inclusion des voix les plus marginales.

De l'autre, le modèle entrepreneurial émergent adopte une logique ouvertement sélective. Il privilégie délibérément certaines parties prenantes perçues comme critiques pour la survie et la croissance : le fondateur-visionnaire et les investisseurs (qu'ils soient à impact ou commerciaux). La gouvernance, concentrée et agile, vise l'efficacité décisionnelle et l'attractivité financière, reléguant souvent la représentation formelle des bénéficiaires ou de la communauté au rang de préoccupation secondaire, traitée par des mécanismes de consultation ponctuels plutôt que de gouvernance.

Ainsi, l'idéal de la gouvernance multi-parties prenantes équilibrée reste largement théorique dans le contexte marocain. Ce décalage n'est pas un simple échec de mise en œuvre, mais le symptôme de limites intrinsèques de la Théorie des Parties Prenantes. Celle-ci, en se concentrant sur l'identification et la légitimité morale des différents groupes, ne permet pas d'expliquer les mécanismes de l'arbitrage face aux tensions, l'origine des rapports de force inégaux entre parties prenantes et la dynamique de changement dans la composition et l'influence de ces groupes. L'incapacité à modéliser les déterminants du pouvoir et les dynamiques de changement pointe vers la nécessité de croiser cette théorie avec d'autres cadres. C'est précisément en l'articulant avec la Théorie de la Dépendance aux Ressources (pour expliquer le poids des financeurs) et la Théorie Institutionnelle (pour expliquer la persistance des modèles associatifs ou la diffusion des modèles entrepreneuriaux) que l'on peut passer d'une cartographie statique des attentes à une analyse dynamique des forces qui structurent, déforment ou réforment la gouvernance des entreprises sociales marocaines.

3.2. La théorie néo-institutionnelle :

La Théorie Néo-Institutionnelle (DiMaggio, 1983) fournit un cadre analytique puissant pour décrypter les forces environnementales qui façonnent et contraignent les modèles de gouvernance des entreprises sociales marocaines. Elle postule que les organisations adoptent des structures et pratiques pour gagner en légitimité au sein de leur « champ organisationnel », répondant ainsi à des pressions isomorphiques qui poussent à l'homogénéisation. L'observation du paysage marocain révèle clairement l'action de ces trois mécanismes isomorphiques, exerçant des influences concurrentes voire contradictoires. Le tableau ci-dessous résume la manifestation concrète de ces trois pressions.

Tableau 3. Les Types d'isomorphisme

Type d'Isomorphisme	Mécanisme Central	Manifestation dans les ES Marocaines	Effet sur le Modèle de Gouvernance
Mimétique	Imitation en situation d'incertitude.	Copie des modèles de startups/ES internationales perçues comme légitimes et performantes.	Favorise la gouvernance entrepreneuriale (centralisée, agile).
Normatif	Pression des standards professionnels diffusés par les formations et réseaux.	Influence des incubateurs (Enactus, Foundawory), formations (MBA, ateliers), et certifications.	Pousse à la professionnalisation et à l'adoption d'outils de gestion standardisés.
Coercitif	Contraintes formelles et informelles exercées par des entités puissantes.	Cadre légal (Loi 112-12, statuts coopératifs), attentes des bailleurs de fonds et des communautés locales.	Stabilise le modèle associatif-démocratique ou impose des hybridations formelles.

Source : Par nos propres soins d'après l'adaptation de (DiMaggio, 1983).

L'adoption croissante du modèle entrepreneurial par la nouvelle génération d'entreprises sociales s'analyse comme le résultat d'un isomorphisme mimétique et normatif de source globalisée. En situation d'incertitude sur le modèle à suivre, les entrepreneurs marocains reproduisent les structures de gouvernance des *startups* à succès ou des entreprises sociales internationales (Ashoka, Schwab Foundation), perçues comme des garants de modernité et d'efficacité (isomorphisme mimétique). Parallèlement, l'écosystème des incubateurs (Enactus Maroc, SwitchMed), des accélérateurs et des formations en entrepreneuriat social agit comme un « carrier normatif » (DiMaggio, 1983), diffusant activement des standards de « bonne gouvernance » valorisant l'agilité, la centralisation décisionnelle et les indicateurs de performance financière (isomorphisme normatif). Ces pressions tendent à marginaliser les

modèles perçus comme archaïques et promeuvent une convergence vers une gouvernance fondateur-centrée.

D'autre part, la résilience du modèle associatif-démocratique s'enracine dans des pressions institutionnelles de nature différente. Elle relève principalement d'un isomorphisme coercitif local et d'une légitimité historique profondément incorporée. Le cadre légal historique (Dahir de 1958, Loi 15-95 sur les coopératives) ainsi que les attentes fortes des communautés locales et des autorités traditionnelles exercent une pression normative coercitive pour maintenir des structures de participation et de redevabilité collective. Ce modèle bénéficie d'une « légitimité cognitive » (Scott, 2008) : il constitue le schéma organisationnel le plus évident et le plus naturellement accepté pour mener une action collective à finalité sociale dans de nombreux contextes ruraux et périurbains au Maroc.

Ainsi, les modèles concrets de gouvernance (Associatif vs. Entrepreneurial) apparaissent moins comme des choix stratégiques libres que comme les résultats visibles de pressions institutionnelles concurrentes. La théorie néo-institutionnelle permet de cartographier superbement ce champ de forces. Toutefois, elle montre aussi ses limites pour ce contexte : en se concentrant sur les pressions externes et la recherche de légitimité, elle offre une vision parfois trop déterministe. Elle peine à expliquer pourquoi certaines organisations résistent, adaptent ou hybrident ces modèles sous pression, ou comment s'opère, au niveau micro, l'arbitrage entre des logiques institutionnelles contradictoires. Cette limite ouvre la voie à la nécessité d'intégrer des théories complémentaires, comme celle de la Dépendance aux Ressources, pour comprendre les leviers de changement, et celle de l'Hybridité, pour analyser les tensions internes qui en résultent.

3.3. La théorie de l'hybridité organisationnelle :

La Théorie de l'Hybridité Organisationnelle, principalement développée par (Battilana, 2014), offre le cadre conceptuel le plus direct pour saisir la nature profonde des entreprises sociales (ES). Elle postule que ces organisations sont intrinsèquement hybrides, car elles poursuivent de manière conjointe et intégrale une mission sociale et une activité économique, reposant ainsi sur des logiques institutionnelles fondamentalement distinctes et souvent contradictoires une logique de bien-être social et une logique marchande. Cette tension constitutive n'est pas un dysfonctionnement, mais la caractéristique définitionnelle de l'organisation hybride, générant des défis permanents au niveau de son identité, de ses ressources et, centralement pour notre propos, de sa gouvernance.

Au Maroc, cette tension théorique trouve une traduction empirique immédiate dans la coexistence et la confrontation des modèles associatif et entrepreneurial. La quête d'un "modèle hybride" de gouvernance est précisément la recherche de structures et de processus capables de gérer, d'arbitrer et d'équilibrer cette dualité en pratique. Les modèles purs fonctionnent comme des pôles idéaux-typiques entre lesquels oscille et se construit la réalité hybride, comme l'illustre le tableau ci-dessous.

Tableau 4. Les modèles de gouvernance comme pôles idéaux-typiques de la tension hybride

Pôle Idéal-Typique	Logique Institutionnelle Dominante	Principes de Gouvernance	Expression dans le Contexte Marocain
Modèle Associatif-Démocratique	Logique sociale et communautaire (héritage normatif).	Légitimité par la participation, primauté de l'Assemblée Générale, conseil d'administration représentatif des membres, bénévolat.	Coopératives traditionnelles (Loi 15-95), associations historiques de développement ancrées dans le territoire.
Modèle Entrepreneurial	Logique marchande et d'innovation (isomorphisme mimétique/normatif).	Légitimité par la performance et leadership fort du fondateur, conseil d'administration (experts, investisseurs), recherche d'efficacité et de scalabilité.	Start-ups sociales issues des incubateurs, structures adoptant une forme commerciale (SARL, SAS) pour lever des fonds.
L'Organisation Hybride (Tension)	Combinaison et confrontation des deux logiques.	Gouvernance comme espace de négociation : recherche d'un équilibre instable entre représentation et efficacité, entre ancrage local et attractivité financière.	Toute ES marocaine devant concilier son héritage ou sa mission sociale avec les impératifs de viabilité économique.

Source : Par nos propres soins.

La gouvernance devient ainsi le lieu principal où se joue et se règle la tension hybride. Une ES dont le conseil d'administration est exclusivement composé des membres fondateurs historiques penchera vers le pôle associatif, risquant une certaine fermeture aux logiques de marché. À l'inverse, un conseil dominé par des investisseurs financiers penchera vers le pôle entrepreneurial, avec le risque d'une dérive de mission bien documenté par la théorie. Le modèle hybride recherché souvent matérialisé par la Société à Finalité Sociale de la Loi 112-12 tente d'institutionnaliser cet équilibre via des statuts qui imposent une double finalité et une composition plurielle du conseil.

La théorie de l'hybridité conceptualise parfaitement la tension mais elle présente une limite pour notre analyse, elle est souvent plus descriptive que prédictive. Elle identifie magnifiquement le "problème" (la tension) et catégorise les réponses organisationnelles (intégration, séparation...), mais elle explique moins pourquoi et comment une entreprise sociale donnée s'oriente vers un équilibre de gouvernance spécifique. Pour comprendre ce qui détermine la position d'une organisation sur le spectre entre les deux pôles, il est nécessaire de recourir à la Théorie de la Dépendance aux Ressources. Celle-ci permet d'analyser comment la nature des financements (subventions, prêts, investissements) exerce une pression déterminante sur la structure de gouvernance, attirant l'organisation vers l'un ou l'autre pôle. L'articulation des deux théories est donc indispensable. L'hybridité définit le champ de tension, et la dépendance aux ressources en explique les dynamiques concrètes.

3.4. La théorie de la dépendance aux ressources :

Si les théories précédentes permettent de cartographier la complexité des attentes (Parties Prenantes) et les pressions de l'environnement (Néo-Institutionnalisme), la Théorie de la Dépendance aux Ressources fournit le mécanisme causal principal expliquant pourquoi et comment les structures de gouvernance des entreprises sociales marocaines évoluent, souvent sous la contrainte. Élaborée par (Pfeffer, 1978), cette théorie postule qu'aucune organisation n'est autosuffisante et que sa survie dépend de sa capacité à acquérir des ressources critiques (financières, de légitimité, d'expertise) auprès d'acteurs externes. De cette dépendance découle un pouvoir de contrôle pour les acteurs externes qui détiennent ces ressources.

Dans le contexte des entreprises sociales marocaines, souvent en quête de pérennité financière au-delà des subventions, l'entrée de nouveaux financeurs (investisseurs à impact, banques, grands bailleurs internationaux) constitue le facteur déterminant qui impulse et constraint la transformation de leurs modèles de gouvernance, généralement au détriment de la logique associative initiale (Seo, 2020).

Ce processus de transformation opère via deux mécanismes interdépendants. D'une part, le financeur, en position de force, impose des conditions qui renforcent la logique commerciale (retour sur investissement, reporting standardisé, professionnalisme managérial). D'autre part, l'ES, cherchant à réduire l'incertitude liée à sa dépendance, adopte des stratégies proactives d'absorption de cette pression. La plus significative est la cooptation (Hillman, 2009), qui consiste à intégrer des représentants ou des sympathisants du monde du financeur (banquiers, investisseurs, consultants) au sein de son Conseil d'Administration. Cette manœuvre vise à sécuriser la ressource, mais altère l'équilibre des pouvoirs internes. Les impacts concrets sur la gouvernance varient selon le type de ressource mobilisée.

Tableau 5. L'impact des types de financement sur la structure de la gouvernance

Type de Financeur / Ressource	Nature de la Dépendance & Attentes	Impact Typique sur la Structure de Gouvernance	Résultat sur le Modèle Originel
Subventions publiques & Bailleurs de projets	Dépendance modérée. Attentes de conformité procédurale et de reporting d'activités.	Renforcement de l'administration, création de postes dédiés au suivi de projets.	Maintien, mais alourdissement du modèle associatif.
Investisseurs à Impact & Fonds d'ESS	Dépendance forte. Exigence d'un double retour : impact social mesurable + viabilité économique.	Cooptation d'experts indépendants au CA. Mise en place d'indicateurs de performance mixte (sociale/financière).	Hybridation contrainte et formalisation accrue. Glissement vers un modèle entrepreneurial.
Capitaux privés (Banques, Investisseurs en capital)	Dépendance critique. Exigence de garanties financières et rentabilité.	Exigence de sièges au CA pour les représentants du capital. Adoption de schémas de gouvernance de type sociétal (comités d'audit, de rémunération).	Substitution probable du modèle associatif par un modèle actionnarial ou managérial.

Source : Par nos propres soins.

Cette dynamique peut conduire à un changement d'objectifs fondamental. Des travaux empiriques montrent que la dépendance prolongée envers des bailleurs puissants pousse les organisations à ajuster leurs priorités opérationnelles et même leurs missions pour s'aligner sur les attentes de ces derniers, au risque d'une érosion de la finalité sociale initiale (Froelich, 1999).

Dans le contexte marocain, cette dynamique représente un risque de dérive de mission. Sous la pression de devoir prouver sa rentabilité pour attirer les capitaux, l'entreprise sociale marocaine peut voir sa priorité stratégique glisser. Les mécanismes démocratiques de gouvernance et la centralité des bénéficiaires sont alors progressivement mis au second plan par des impératifs financiers et les intérêts des nouveaux bailleurs de fonds.

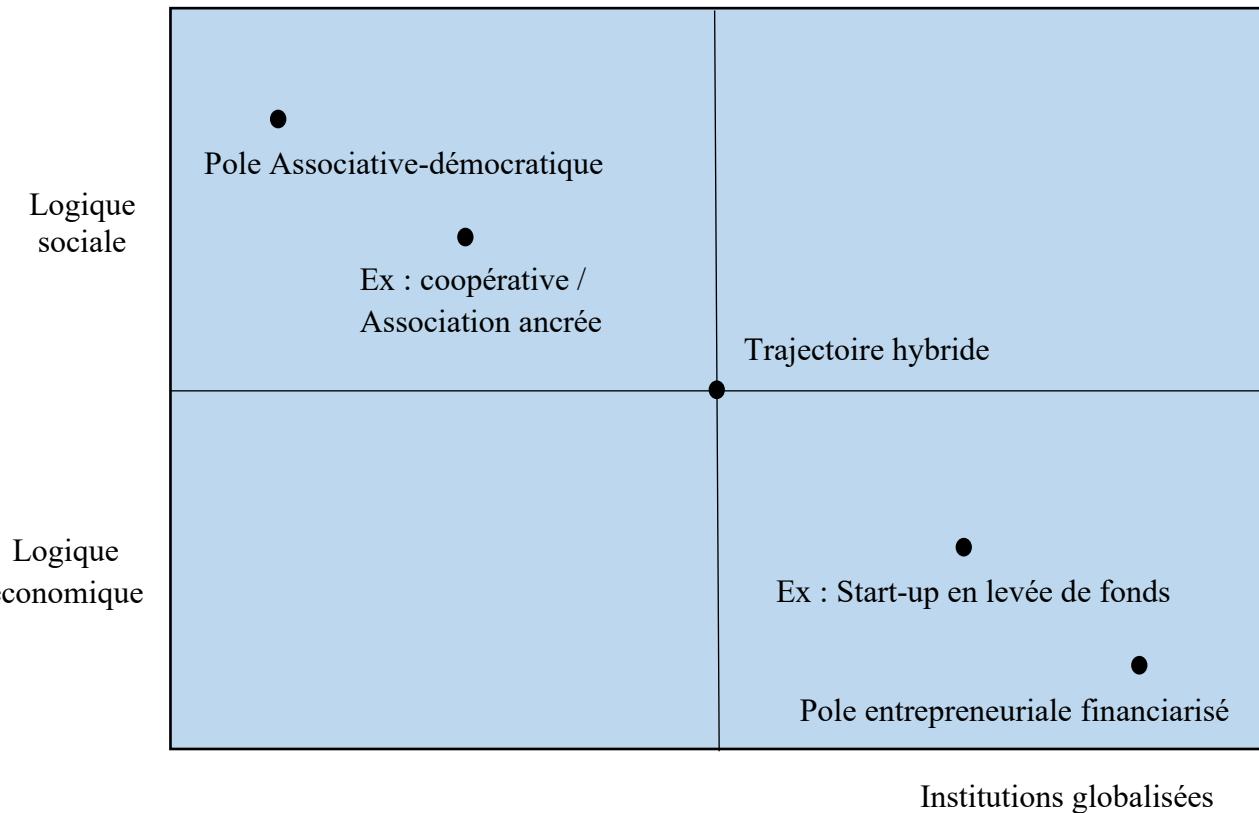
La théorie accorde aux entreprises sociales une marge de manœuvre pour négocier leur dépendance. Cependant, dans l'écosystème économique marocain où les capitaux durables sont rares, la pression des nouveaux financeurs reste le levier de changement le plus puissant. C'est ce qui explique souvent le glissement du pôle associatif-démocratique vers le pôle entrepreneurial financiarisé, incarnant ainsi la tension centrale de l'hybridité.

4. Présentation d'un cadre intégrateur

4.1. Le carré des tensions

L'analyse critique menée précédemment a mis en lumière l'insuffisance des théories prises isolément pour rendre compte de la complexité de la gouvernance des entreprises sociales (ES) marocaines. Pour dépasser cette limite, nous proposons un cadre théorique intégrateur original. Ce modèle vise à conceptualiser la gouvernance hybride non comme un choix statique, mais comme la résultante dynamique et conflictuelle de quatre forces structurantes antagonistes. Ces forces, issues de la synthèse des théories mobilisées, s'articulent pour former deux pôles de tension principaux entre lesquels l'ES est constamment tiraillée, comme l'illustre le schéma suivant.

Schéma 1. Le carré des tensions : modélisation des forces antagonistes



Le modèle repose sur deux axes continus, chacun synthétisant un conflit théorique fondamental et le traduisant institutionnelle pour la gouvernance.

- L'axe vertical :** La tension fondatrice de l'hybridité organisationnelle. Cet axe représente le continuum entre les deux sources de légitimité et d'orientation stratégique. À son extrémité inférieure se situe la logique économique, portée par la dépendance aux ressources financières (Pfeffer, 1978). Ici, la gouvernance est structurée par l'impératif de viabilité financière et les exigences des bailleurs de fonds. À l'extrémité supérieure se trouve la logique sociale, fondée sur la primauté des parties prenantes locales et de la mission (Freeman, 1984). La gouvernance y est alors orientée vers la représentation des bénéficiaires, des membres et l'ancrage communautaire. Cet axe capture ainsi la tension constitutive des organisations hybrides entre la mission sociale et la logique marchande (Battilana, 2014).
- L'axe horizontal :** La tension des cadres institutionnels de référence. Cet axe représente le continuum des influences environnementales qui façonnent les structures organisationnelles. À gauche, les pressions institutionnelles locales (DiMaggio, 1983), incarnées par le cadre légal historique (ex : Loi 15-95 sur les

coopératives) et les normes communautaires profondément ancrées, promeuvent des modèles de gouvernance démocratique et ancrés. À droite, les pressions institutionnelles globalisées, diffusées par les réseaux internationaux d'innovation sociale, les incubateurs et les standards de gestion anglo-saxons, valorisent des modèles de gouvernance entrepreneuriaux, agiles et professionnalisés.

L'intersection de ces axes définit quatre quadrants et fait émerger deux pôles idéaux-typiques opposés :

- **Le Pôle Associatif-Démocratique (en haut à gauche)** : Il émerge de la confluence d'une forte logique sociale et de fortes pressions institutionnelles locales. C'est le domaine de gouvernance des coopératives traditionnelles et des associations historiques marocaines, où la légitimité procède de la participation communautaire et du respect des cadres juridiques locaux.
- **Le Pôle Entrepreneurial-Financiarisé (en bas à droite)** : Il résulte de la combinaison d'une forte logique économique et de fortes pressions institutionnelles globalisées. C'est le domaine des start-ups sociales en levée de fonds, dont la gouvernance est modelée par les attentes des investisseurs et l'adoption de standards internationaux.

Entre ces deux pôles se trouve la zone centrale d'hybridation. C'est un espace de tension, de négociation et de compromis organisationnel. La Société à Finalité Sociale (SFS), cadre promu par la Loi 112-12, incarne une tentative d'institutionnalisation de cette position centrale. Cependant, y rester est un défi permanent, les forces en présence tirant constamment l'organisation vers l'un ou l'autre pôle.

La puissance analytique de ce cadre réside dans sa capacité à modéliser des trajectoires de changement non pas comme des choix libres, mais comme des déplacements contraints au sein du champ de forces. Une organisation n'est pas un point fixe mais une entité en mouvement, dont la dynamique illustre de manière critique la négociation permanente de son hybridité.

Par exemple, une association traditionnelle de développement rural (positionnée en haut à gauche), comme une coopérative féminine de production d'huile d'argan dans le Souss, qui cherche à sécuriser des financements non-subventionnés pour accéder aux marchés d'export, entreprend une trajectoire de professionnalisation contrainte. Celle-ci se traduit par un déplacement vers la droite, via l'adoption de normes de gestion globalisées (certifications biologiques, marketing digital) souvent imposées par les acheteurs internationaux. Conjointement, un déplacement vers le bas s'amorce avec l'intégration d'experts-comptables ou

de managers externes au conseil d'administration, accentuant la logique de performance économique. Le risque critique ici est un découplage entre la structure formelle (qui reste une coopérative) et les pratiques réelles, où le pouvoir se concentre entre les mains des quelques membres maîtrisant ces nouveaux codes, marginalisant la voix des autres artisanes et menaçant l'équité originelle du projet collectif.

À l'inverse, une start-up sociale « tech for good » initialement hybride, issue d'un incubateur casablancais et positionnée près du centre, qui réalise une importante levée de fonds auprès d'un fonds d'impact investing international, peut connaître une trajectoire de financiarisation accélérée. Celle-ci la tire fortement vers le bas (renforcement du pouvoir des investisseurs qui exigent souvent un siège au conseil) et vers la droite (alignement total sur les standards internationaux de reporting et de scalabilité). Le risque critique est aigu : une dérive de mission (*mission drift*). L'entreprise pourrait, par exemple, pour atteindre les objectifs de croissance chiffrés, revoir à la hausse le prix de son service d'éducation numérique, excluant de fait les populations les plus précaires qu'elle souhaitait initialement servir. Sa gouvernance, désormais tournée vers les attentes des actionnaires, peut devenir sourde aux feedbacks des bénéficiaires initiaux.

En résumé, le Carré des tensions offre une grille de lecture systémique et dynamique. Il permet d'analyser non seulement la position d'une ES marocaine à un moment donné, mais aussi les forces contradictoires qui la déforment et les risques de trahison de sa mission fondatrice qui déterminent sa trajectoire future. Tout déplacement dans le Carré se traduit donc concrètement par une évolution de la gouvernance et des priorités de l'organisation, ce qui révèle le coût et les conflits permanents liés à l'hybridité.

4.2. Proposition d'un agenda de recherche :

Le cadre du Carré des Tensions ne se limite pas à une proposition théorique, il offre une base heuristique féconde pour orienter un programme de recherche empirique sur la gouvernance des entreprises sociales au Maroc et dans des contextes similaires. En traduisant les relations postulées entre les forces en hypothèses testables, il permet d'ouvrir plusieurs voies d'investigation. Le tableau suivant synthétise un agenda de recherche opérationnel en formalisant des hypothèses testables issues de notre cadre.

Tableau 6. Hypothèses dérivées du Carré de tensions

Réf.	Hypothèse de Recherche	Mécanisme testé du Carré	Variables Clés (Exemples)
H1	Les ES marocaines financées par l'impact investing ont une probabilité significativement plus élevée d'avoir un CA comprenant des représentants des financeurs et des experts indépendants, au détriment de la représentation des bénéficiaires.	L'influence des nouveaux financeurs sur la composition de la gouvernance.	<i>Indép.</i> : Type de financeur dominant (impact investing vs. Subvention). <i>Dép.</i> : Composition du CA (% de financeurs, experts, bénéficiaires).
H2	Les ES optant pour le statut de coopérative (Loi 15-95) connaissent des tensions de gouvernance perçues comme plus fortes sur la dimension "efficacité" que sur la dimension "participation".	La tension entre le pôle associatif (légal) et les attentes de performance économique.	<i>Indép.</i> : Statut juridique (Coopérative vs. SFS/SAS). <i>Dép.</i> : Intensité perçue des tensions "efficacité" vs "participation" (échelle de Likert).
H3	Les ES positionnées dans la « Zone d'Hybridation » (ex : SFS) mettent en place plus de mécanismes formels de médiation des conflits (ex : comité d'éthique, médiateur) que les ES proches des pôles purs.	La gestion organisationnelle active de l'hybridité.	<i>Indép.</i> : Position perçue dans le Carré (questionnaire). <i>Dép.</i> : Existence et nature des mécanismes formels de résolution des conflits.
H4	La diversification des sources de financement d'une ES est positivement corrélée à sa capacité à maintenir un équilibre dans le Carré et à éviter une dérive de mission rapide.	La diversification des ressources comme facteur de résilience.	<i>Indép.</i> : Indice de diversification des ressources (nombre et type). <i>Dép.</i> : Stabilité de la mission et du modèle sur 5 ans (étude longitudinale).

Source : Par nos propres soins.

Chaque hypothèse (H1 à H4) est une traduction testable d'un des mécanismes centraux du « Carré ». La colonne « Mécanisme testé » explicite ce lien en précisant la force ou la tension théorique qui est mise à l'épreuve. Par exemple, l'H1 teste directement l'effet prédominant de la Dépendance aux Ressources sur la transformation concrète des organes de gouvernance. Cette colonne garantit que le programme de recherche reste ancré dans le cadre proposé et ne s'en éloigne pas vers de simples corrélations ad hoc.

Le cœur de l'utilité du tableau réside dans la colonne des variables. Elle montre comment les concepts abstraits du modèle (ex : « logique des parties prenantes », « pression des financeurs ») peuvent être déclinés en indicateurs empiriques observables et mesurables. Cette opérationnalisation est essentielle pour passer de la théorie à la recherche quantitative (enquêtes larges) ou qualitative approfondie (études de cas). Elle révèle la capacité du « Carré des Tensions » à générer non seulement des idées, mais des protocoles de recherche. L'agenda ainsi formulé vise une recherche cumulative. Les hypothèses ne sont pas isolées mais explorent différentes facettes du même phénomène : l'H1 et l'H4 examinent sous des angles complémentaires (pression externe vs. Stratégie interne) la relation ressources-gouvernance, l'H2 et l'H3 se concentrent sur les effets du cadre institutionnel et des dispositifs de gestion des tensions. Testées ensemble, ces hypothèses permettraient de construire une compréhension de plus en plus fine et intégrative des dynamiques de gouvernance hybride, valant ou infirmant différentes parties du cadre théorique. Les résultats des tests fourniraient des données cruciales aux praticiens (quels modèles de gouvernance stabilisent la mission face à tel type de financement ?) et aux décideurs publics (le statut SFS génère-t-il les tensions prévues et comment les accompagner ?). Le tableau transforme ainsi le cadre analytique en un outil au service de l'écosystème de l'économie sociale marocaine.

Conclusion :

Cette recherche avait comme objectif de relever un défi théorique majeur dans l'étude des entreprises sociales marocaines. Comment appréhender analytiquement la complexité de leurs modèles de gouvernance, tiraillés entre des héritages associatifs profonds et des injonctions entrepreneuriales croissantes. Notre démonstration a établi qu'aucune théorie existante qu'il s'agisse de la perspective normative des parties prenantes, de l'analyse environnementale du néo-institutionnalisme, de la conceptualisation des tensions hybrides ou du réalisme de la dépendance aux ressources ne suffisait à elle seule à rendre compte de cette dynamique multidimensionnelle. La valeur ajoutée centrale de cet article réside précisément dans la proposition d'un cadre intégrateur original : le Carré des Tensions. En articulant de façon systématique ces quatre grands corpus théoriques, nous avons construit un modèle qui dépasse leurs limites individuelles. Ce cadre permet de modéliser la gouvernance non comme un choix statique, mais comme la résultante dynamique et instable de forces antagonistes : la logique sociale des parties prenantes locales, la logique économique de la dépendance aux ressources, et les pressions institutionnelles, à la fois locales et globalisées. Ainsi contextualisée, la théorie de l'hybridité gagne en puissance explicative pour décrypter les trajectoires spécifiques des entreprises sociales au Maroc, qu'il s'agisse des coopératives traditionnelles, des start-ups sociales ou des Sociétés à Finalité Sociale (SFS).

L'utilité de cette construction est à la fois scientifique et pratique. Pour la communauté des chercheurs, le carré des Tensions offre un agenda de recherche structuré, générant des hypothèses testables sur les déterminants et les conséquences des configurations de gouvernance, comme illustré dans notre tableau synthétique. Pour les praticiens (entrepreneurs sociaux, administrateurs, investisseurs et décideurs politiques), il fournit une grille de diagnostic puissante. Elle permet de cartographier les tensions qui traversent une organisation, d'en comprendre l'origine dans le rapport de forces entre logiques sociales et économiques, et d'anticiper les conséquences potentielles des choix stratégiques, notamment financiers, sur l'équilibre de la gouvernance et le risque de dérive de mission.

Bibliographie :

- Alvesson, M. &. (2000). Doing critical management research. *Sage publications*.
- Battilana, J. &. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing. *Academy of Management Annals.*, 8(1), 397–441.
- Corley, K. G. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? . *Academy of Management Review*, 36(1), 12–32.
- Cornelissen, J. (2016). Editor's comments: Developing propositions, a process model, or a typology? Addressing the challenges of writing theory without a boilerplate. *Academy of Management Review*, 42(1), 1–9.
- Cornforth, C. (2004). The Governance of Hybrid Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*.
- Defourny, J. &. (2017). Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise Models. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469–2497.
- DiMaggio, P. J. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.
- Froelich, K. A. (1999). Diversification of Revenue Strategies: Evolving Resource Dependence in Nonprofit Organizations. . *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, , 28(3), 246-268.
- Hillman, A. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. *journal of management*, 35(6), 1404-1427.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS review* , 10(1-2), 18–26.
- Mair, J. M. (2015). Navigating Institutional Plurality: Organizational Governance in Hybrid Organizations. *Organization Studies*.
- Meyer, J. W. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*.
- Pfeffer, J. &. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. . Harper & Row.
- Scott, W. R. (2008). Institutions and Organizations: Ideas and Interests. . *Sage Publications*.
- Seo, J. (2020). Les modèles de dépendance des ressources, le changement d'objectifs et la valeur sociale dans les organismes à but non lucratif. *Revue Internationale des Sciences Administratives*.

Shepherd, D. A. (2016). Theory building: A review and integration. . *Journal of Management*, 43(1), 59–86.